

### **(Un-)Abhängigkeit operativer Stiftungen? Eine organisationssoziologische Betrachtung am Beispiel der Stiftung Studienfonds OWL**

Hagemann, Linda

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

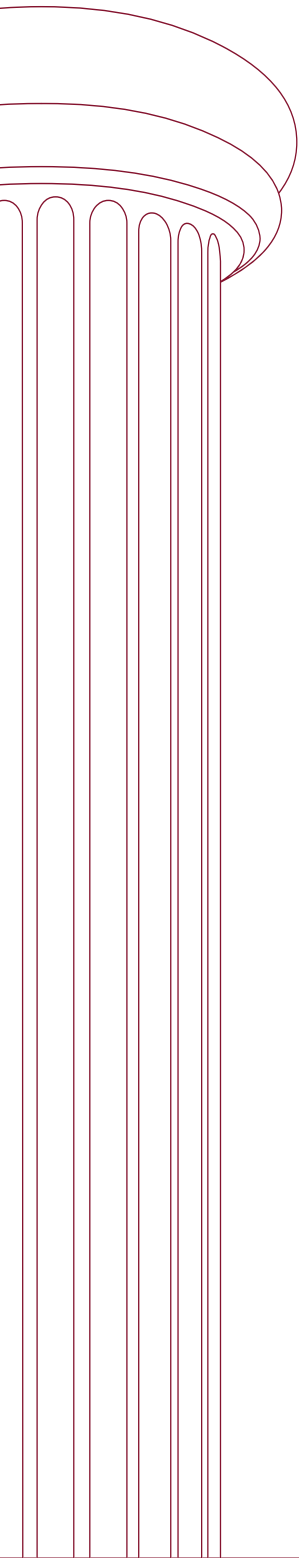
Hagemann, L. (2017). *(Un-)Abhängigkeit operativer Stiftungen? Eine organisationssoziologische Betrachtung am Beispiel der Stiftung Studienfonds OWL*. (Opuscula, 96). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-50251-0>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### **Terms of use:**

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



Linda Hagemann

## **(Un-)Abhängigkeit operativer Stiftungen?**

Eine organisationssoziologische Betrachtung  
am Beispiel der Stiftung Studienfonds OWL

## Die Autorin

**Linda Hagemann** studierte Sozialwissenschaften und Soziologie an der Universität Bielefeld und der Universität Linköping, Schweden (B.A.). Derzeit arbeitet sie als Referentin bei der Stiftung Studiefonds OWL und absolviert den berufsbegleitenden Masterstudiengang Nonprofit-Management and Governance an der WWU Weiterbildung in Münster. Schwerpunkte ihres Studiums bilden die Themen Stiftungsmanagement und Corporate Social Responsibility. Die vorliegende Hausarbeit wurde im Rahmen des Schwerpunktes Stiftungsmanagement verfasst.

## Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin.

Weitere Informationen unter: [www.institut.maecenata.eu](http://www.institut.maecenata.eu)

## Die Reihe Opuscula

Die **Reihe Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für volle Zitierfähigkeit. Durch die Kooperation mit dem Social Science Open Access Repository (SSOAR) Projekt ist eine dauerhafte Verfügbarkeit aller Ausgaben mit fester URL-Adresse sichergestellt. Eine Übersicht der neuesten Exemplare ist auf der letzten Seite jeder Ausgabe zu finden.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter:

<http://www.opuscula.maecenata.eu>

## Impressum

### Herausgeber

MAECENATA Institut  
Rungestraße 17, D- 10179 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09,  
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu)

Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

**Redaktion:** Markus Edlefsen

**ISSN (Web)** 1868-1840

**URN:** urn:nbn:de:0168-ssoar-50251-0



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/).

Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss:** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.

Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

**Maecenata Institut, Berlin 2017**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Organisationssoziologische Ansätze zu Abhängigkeiten .....</b>	<b>5</b>
2.1. Ressourcen-Dependenz-Ansatz .....	5
2.2. Soziologischer Neo-Institutionalismus.....	8
<b>3. Operative Stiftungen im Spannungsfeld: Fallbeispiel Stiftung Studienfonds OWL ..</b>	<b>10</b>
3.1. Die Stiftung im Portrait .....	11
3.2. Organisationssoziologische Betrachtung.....	12
<b>4. Schlussbetrachtung .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>18</b>

## 1. Einleitung

„[...] Stiftungen sind weder von der öffentlichen Meinung abhängig, noch werden sie von bestimmten Interessensgruppen, wie beispielsweise Anteilseignern oder Konsumenten, kontrolliert“ (Anheier 1998: 51). Diese Aussage trifft insbesondere auf Stiftungen zu, die ihren Zweck aus den Erträgen ihres Vermögens finanzieren. Gleichzeitig gibt es in Deutschland viele operative Stiftungen, die sich aufgrund ihres geringen Stiftungskapitals nicht selbst tragen können. Viele operative Stiftungen, die eigene Projekte durchführen, sind abhängig von der finanziellen Unterstützung von beispielsweise Staat und Wirtschaft, aber auch von der öffentlichen Wahrnehmung, sie bedürfen Legitimität. Diese Stiftungen bewegen sich damit in einem Spannungsfeld zwischen eigenen Autonomiebestrebungen und bestehenden Umweltabhängigkeiten. Daher stellt sich die Frage, wie Stiftungen mit diesen Spannungen umgehen, um auf der einen Seite ihre Unabhängigkeit zu bewahren und auf der anderen Seite den Anforderungen der Ressourcengeber gerecht zu werden.

Um operative Stiftungen, insbesondere Projektträgerstiftungen, und ihre Abhängigkeit zur Umwelt zu analysieren, werden zwei theoretische Ansätze aus der Organisationssoziologie herangezogen und auf das Fallbeispiel der Stiftung Studienfonds OWL übertragen. Die Theorien befassen sich mit Abhängigkeiten zwischen Organisationen und dem Einfluss dieser auf das organisationale Handeln. Der Ressourcen-Dependenz-Ansatz beschäftigt sich mit der Beziehung und dem Machtverhältnis von Organisationen, zwischen denen eine finanzielle Abhängigkeit besteht. Die zentrale Verhaltensannahme dieses Ansatzes ist, dass die abhängige Organisation mithilfe von sogenannten Balancierungsoperationen das Abhängigkeitsverhältnis zu ihren eigenen Gunsten zu beeinflussen versucht. Während der Ressourcen-Dependenz-Ansatz nur die finanzielle Abhängigkeit berücksichtigt, leistet der soziologische Neo-Institutionalismus einen Erklärungsbeitrag zur Legitimität von Organisationen. Dem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Organisationen von der Umwelt nur dann als legitim angesehen werden, wenn sie den Vorstellungen und Erwartungen der Umwelt entsprechen. Die Organisationen sind daher stets mit diesen institutionalisierten Erwartungen konfrontiert und haben dadurch einen geringen Handlungsspielraum. Um den Erwartungen und Anforderungen gerecht zu werden, finden häufig Angleichungsprozesse zwischen Organisationen statt. Dies wird als Isomorphismus bezeichnet.

Der erste Teil der Arbeit widmet sich den organisationssoziologischen Theorien, bevor im zweiten Teil mithilfe der theoretischen Konzepte das Fallbeispiel der Stiftung Studienfonds OWL untersucht wird. Der Studienfonds OWL ist operativ tätig und aufgrund seines geringen Stiftungskapitals von 100.000 Euro auf die finanzielle Unterstützung und Legitimität Dritter angewiesen. Ohne diese kann der Stiftungszweck nicht erfüllt und der Fortbestand nicht gesichert werden. Es soll untersucht werden, ob und welche Balancierungsoperationen die Stiftung

unternimmt, um die Abhängigkeit zu Ressourcengebern zu ihrem Vorteil zu gestalten und ob Angleichungsprozesse an andere Organisationen stattfinden. Dabei ist vor allem interessant, ob das Ausmaß der Abhängigkeit auch den Grad des Einflusses auf die Organisation bestimmt. Bei der Gratwanderung operativer Stiftungen zwischen den Umwelтанforderungen und den eigenen Autonomiebestrebungen hat das Management der Organisation eine wichtige Funktion. Für das Management ist es entscheidend, die Handlungslogik und Gestaltungsoptionen der eigenen Organisation sowie die Abhängigkeiten und Ansprüche der komplexen Umwelt zu kennen. Dabei gibt es gravierende Unterschiede zwischen operativen und fördernden Stiftungen. Im Kontext des Seminars Stiftungsmanagement ist die Forschungsfrage und das Beispiel der Stiftung Studienfonds OWL besonders interessant, da thematisiert wird, welche Anforderungen an das Management gestellt werden und sich nachzeichnen lässt, welche Auswirkungen Abhängigkeiten auf das Management einer operativen Stiftung haben.

## **2. Organisationssoziologische Ansätze zu Abhängigkeiten**

Organisationstheorien beschäftigen sich mit dem Verhalten und der Entwicklung von Organisationen und basieren auf der Idee, dass Organisationen als umwelt-offene Systeme im Austausch mit der Umwelt stehen und sich an verändernde Umweltbedingungen anpassen (vgl. Neumayr 2010: 65). In dieser Arbeit werden die organisationssoziologischen Konzepte des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes (RDA) sowie des soziologischen Neo-Institutionalismus (SNI) erläutert. Während der RDA ökonomische Abhängigkeiten betrachtet, beleuchtet der SNI an die Organisation gerichtete Erwartungen und Normen. Die Ansätze sind für die Untersuchung besonders geeignet, da sie theoretische Konzepte zum Einfluss von und Umgang mit Abhängigkeiten bieten. Gemeinsam ist beiden Ansätzen die Annahme, dass die abhängige Organisation in bestimmtem Maße den Anpassungsprozess selbst steuern kann (vgl. Neumayr 2010: 65). Die Organisationsumwelt wird hingegen unterschiedlich definiert: Während der SNI beispielsweise Normen, Erwartungen und Zwänge als Organisationsumwelt betrachtet, bilden beim RDA physische Organisationen wie beispielsweise Unternehmen, Stiftungen oder staatliche Organisationen die Umwelt. Die zentralen Annahmen der Theorien sowie die Handlungsoptionen für das Management werden im Folgenden ausführlicher dargestellt.

### **2.1. Ressourcen-Dependenz-Ansatz**

Der Ressourcen-Dependenz-Ansatz (RDA) ist zurückzuführen auf Jeffrey Pfeffer und Gerald R. Salancik und das von ihnen im Jahr 1978 veröffentlichte Werk „The External Control of Organizations“. Der Ansatz bietet Erklärungsmuster für die Frage, wie Organisationen ihren Fortbestand sichern können, obwohl sie knappen Ressourcen und einer unsicheren Umwelt

ausgesetzt sind (vgl. Gretzinger 2008: 10). Die Beziehung zwischen Organisationen und ihrer Umwelt wird bestimmt durch die benötigten Ressourcen, deren Bedarf und Verfügbarkeit (vgl. Neumayr 2010: 67).

Der Ressourcenbegriff umfasst innerhalb dieser Theorie nur Mittel, die monetär zu messen sind (vgl. Senge 2007: 49). Eine Ressource wird als *kritische Ressource* bezeichnet, wenn die Funktion der Organisation ohne diese nicht möglich wäre und sie diese von der Umwelt beziehen muss (vgl. Neumayr 2010: 67). Kritische Ressourcen können nicht oder nur schwerlich substituiert werden. Die Beziehung zwischen Organisationen wird somit über die Ressourcenabhängigkeit definiert: Je essentieller eine Ressource für eine Organisation ist und je begrenzter die Auswahl an alternativen Ressourcenanbietern, desto größer ist die Abhängigkeit einer Organisation gegenüber der ressourcengebenden Organisation (vgl. Neumayr 2010: 67).

Die Nachfrage nach Ressourcen und insbesondere kritischen Ressourcen hat zur Folge, dass Organisationen *Unsicherheit* ausgesetzt sind. Diese wird durch die Verteilung von nachgefragten Ressourcen und konkurrierenden Organisationen bestimmt: „Für einen Akteur ist die Unsicherheit umso größer, je knapper die von ihm benötigten Ressourcen sind und desto weniger Akteure diese anbieten“ (Gretzinger 2008: 10). Entscheidungen und Handlungen lassen sich demnach durch das jeweilige Abhängigkeitsverhältnis erklären. Die Organisation, die die Ressourcen besitzt, hat somit Macht über die Organisationen, die diese Ressourcen benötigen (vgl. Matys 2014: 71). Der RDA stützt sich auf zentrale Annahmen der relationalen Machttheorie nach Emerson<sup>1</sup> (1962). In einem Abhängigkeitsverhältnis ist *Macht* demnach der zentrale Mechanismus. Macht entsteht aufgrund asymmetrisch verteilter Ressourcen. Dabei streben Organisationen die Stärkung ihrer Machtposition an und versuchen gleichzeitig die Macht ihrer eigenen Ressourcenlieferanten zu reduzieren (vgl. Neumayr 2010: 65ff.). Es können sich zwischen Organisationen unterschiedliche Machtniveaus entwickeln: So ist die Macht einer Organisation größer, je stärker die andere Organisation von den Ressourcen abhängt. Dies hat zur Folge, dass die ressourcenempfangende Organisation entsprechend deutlich angehalten ist, den an sie gerichteten Anforderungen nachzukommen (vgl. Neumayr 2010: 68). Organisationen können auch unterschiedlichen oder sogar widersprüchlichen Forderungen ihrer Ressourcenlieferanten ausgesetzt sein und stehen vor der Herausforderung diesen in geeigneter Weise zu begegnen (vgl. Brunner 2011: 36). Das Abhängigkeitsverhältnis muss nicht zwangsläufig einseitig sein. Verfügen beide Organisationen über für die jeweils andere Organisation kritische Ressourcen, wird dies als gegenseitige Abhängigkeitsbeziehung bezeichnet. Es lässt sich insgesamt festhalten, dass das Machtverhältnis vor allem auch durch die Ausgestaltung der Forderungen der ressourcengebenden Organisation geprägt ist und eine ungleiche Ressourcenverteilung ein ungleiches Machtverhältnis zur Folge hat (vgl. Senge 2007: 49).

---

<sup>1</sup> Emerson, Richard M. 1962. Power-Dependence Relations. *American Sociological Review* 27 (1), 31-41.

Der RDA geht somit von einer interaktiven Perspektive aus, in der die Organisationen versuchen unter Restriktionen ihren eigenen Handlungsspielraum so groß wie möglich zu halten (vgl. Neumayr 2010: 70). Dem *Management einer Organisation* wird innerhalb dieser Theorie damit ein wichtiger Stellenwert zugewiesen. Mithilfe einer geeigneten Organisationsstrategie kann durch eine gezielte Beeinflussung der Abhängigkeiten die eigene Existenz gesichert werden: „Confronted by powerful external organizations, organizational adaptation requires managing the interdependencies themselves, as avoidance may no longer be possible“ (Pfeffer & Salancik 1978: 106). Es lassen sich vier Balancierungsoperationen unterscheiden, mit denen Organisationen auf die Anforderungen der Umwelt reagieren können (vgl. Pfeffer & Salancik 1978: 106ff.; Gretzinger 2008: 11; Brunner 2011: 36f.):

Eine Strategie ist die *Anpassung an die Umwelt*. Die abhängige Organisation reduziert die Forderungen und Unsicherheiten ohne direkt auf die Umwelt einzuwirken. Dies geschieht beispielsweise indem bereits im Vorfeld die Forderungen geringgehalten werden oder sich die Organisation andere, neue Bezugsquellen erschließt. Eine weitere Balancierungsoperation ist das *Management der Umweltabhängigkeiten*. Die Organisation verändert die Abhängigkeiten und kontrolliert die Umwelt beispielsweise durch Expansion oder Diversifikation. Unsichere Tauschaktionen werden versucht zu vermeiden und mit dem Ziel einer höheren Autonomie in interne Transaktionen überführt. Als weitere Strategie ist die *Kooperation mit der Umwelt* zu nennen. Die Organisation setzt auf kollektive Strukturen und Kooperationen. Kooptation, das heißt die Einbeziehung von externen Organisationsmitgliedern in Gremien und Entscheidungsprozesse, ist ein Instrument zur Kooperation mit der Umwelt. Als weitere Balancierungsoperation wird der *Lobbyismus* genannt. Die Organisation beeinflusst die Umwelt im Sinne der eigenen Interessen und betont ihre Wichtigkeit mit dem Ziel, dass die gesteigerte Reputation zu einer besseren Verhandlungsposition der Organisation führt. Gleichzeitig kann die Organisation ihre gesellschaftliche oder politische Macht nutzen, um die Umwelt den Bedürfnissen der eigenen Organisation anzupassen.

Eine Herausforderung bei der Durchsetzung der Strategien ist das dynamische Umfeld der Organisation mit den verschiedenen Anforderungen der Ressourcengeber. Dies erfordert einen „ständigen Prozess von Wahrnehmungen neuer Ansprüche aus der Umwelt, darauf ausgerichteten Strategien und der damit erzielten Änderungen des relevanten Umfelds“ (Brunner 2011: 37). Ziel der abhängigen Organisationen sollte es demnach sein, das Ausmaß der Abhängigkeit zu reduzieren, um die eigene Autonomie und den Handlungsspielraum zu wahren. Dies stellt ein Dilemma für die Organisation dar: Ihre eigenen Ziele und Unabhängigkeit zu erhalten, gleichzeitig aber auch den Anforderungen der Umwelt gerecht zu werden, um den überlebenswichtigen Ressourcenzufluss sicherzustellen. Das Fortbestehen der Organisation ist folglich von der Fähigkeit abhängig, mit dem Balanceakt umzugehen, der einerseits daraus



besteht die Forderungen zu erfüllen und andererseits die eigene Autonomie zu bewahren (vgl. Neumayr 2010: 70).

## **2.2. Soziologischer Neo-Institutionalismus**

Der Fokus des soziologischen Neo-Institutionalismus (SNI) liegt im Gegensatz zum RDA nicht auf finanziellen Ressourcen, sondern auf der Legitimität formaler Strukturen. Seinen Ursprung hat der theoretische Ansatz in der US-amerikanischen Organisationsforschung. Er wurde von den Arbeiten von John Meyer und Brian Rowan (1977)<sup>2</sup> sowie DiMaggio und Powell (1983)<sup>3</sup> geprägt (vgl. Hasse & Krücken 1999: 13; Preisendörfer 2005: 145). Kern der Theorie ist die Auffassung, dass das Handeln von Organisationen von institutionalisierten Erwartungen bestimmt wird (vgl. Senge 2007: 55). Unter Institutionen werden „letztlich alle in den Erwartungen der Akteure verankerten sozialen Regeln des Denkens und Handelns, die verbindlich gelten, dauerhaft sind und maßgeblichen Einfluss auf das organisationale Geschehen haben“ (Senge 2007: 56) verstanden. Sie können als übergreifende Erwartungsstrukturen definiert werden (vgl. Hasse & Krücken 1999: 15). Damit Institutionen Einfluss erzielen können, müssen alle Beteiligten die Erwartungen kennen. Ausdruck finden sie beispielsweise in der öffentlichen Meinung oder in Gesetzen (vgl. Süß 2008: 63).

Organisationen können sich den Einflüssen von Institutionen zwar nicht entziehen, aber auf verschiedene Art und Weise darauf reagieren. Handlungsleitend für Organisationen ist Rationalität, die als das Ergebnis eines gesellschaftlichen Aushandlungsprozesses zu verstehen ist. So handeln Organisationen in institutionalisierten Kontexten nach Konzepten, die als rational gelten. Um ihre Legitimität zu erhöhen und ihren Ressourcenzufluss und damit ihr Überleben zu sichern, müssen sie Konformität mit den von ihrer Umwelt institutionalisierten Erwartungen und Regeln zeigen, unabhängig von der Effektivität dieser (vgl. Matys 2014: 74; Lederle 2007: 26). Daher werden sie auch als Rationalitätsmythen bezeichnet (vgl. Süß 2008: 63). Dies bedeutet, dass zur Erhaltung von Legitimität beispielsweise neue Managementmethoden oder politische Vorgaben übernommen werden, weil dies von der Umwelt erwartet wird, diese aber nicht zwangsläufig effizient sind (vgl. Preisendörfer 2005: 147). Die Vorstellung von Rationalität und Organisationsgestaltung kann in unterschiedlichen Umweltbereichen verschieden sein (vgl. Matys 2014: 73).

---

<sup>2</sup> Meyer, John W. & Brian Rowan 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2), 340-363.

<sup>3</sup> DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2), 147-160.

Aus Sicht des Managements engen Institutionen den Handlungsspielraum ein und bewirken, dass Strukturen von Organisationen, die ähnlichen Umweltbedingungen ausgesetzt sind, homogener werden. Diese Angleichungsprozesse werden als Isomorphismus bezeichnet: „[I]somorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions“ (DiMaggio & Powell 1983: 149). Es werden ein wettbewerbsbezogener<sup>4</sup> und ein institutioneller Isomorphismus unterschieden (vgl. DiMaggio & Powell 1983: 149). Es wird vom institutionellen Isomorphismus gesprochen, wenn sich eine Angleichung als Reaktion auf institutionalisierte Erwartungen ereignet. DiMaggio und Powell (vgl. 1983: 150f.) identifizieren die drei Mechanismen Zwang („coercive isomorphism“), Imitation („mimetic isomorphism“) und normativen Druck („normative isomorphism“), die eine Isomorphie erzeugen können.

*Isomorphie durch Zwang* entsteht vor allem durch die Erwartungen der Gesellschaft und politischen Einfluss, zum Beispiel in Form von staatlichen Regelungen. Durch die Umsetzung von bindenden Rechtsvorschriften kommt es zu Strukturangleichungen von Organisationen. Aber auch gesellschaftliche Wertvorstellungen wie beispielsweise Einstellungen zu bestimmten Themen können eine Strukturangleichung zur Folge haben. Gleichzeitig kann eine Abhängigkeit die Grundlage für eine Angleichung durch Zwang sein: „Abhängige Organisationen werden dazu veranlaßt, Organisationsmodelle aus ihrer institutionellen Umwelt bzw. von Organisationen zu übernehmen, in deren Abhängigkeit sie stehen“ (Becker-Ritterspach & Becker-Ritterspach 2006: 109).

Unsicherheit kann *Isomorphie durch Imitation* bedingen. So sind Organisationen beispielsweise bei der Einführung von Neuerungen aufgrund fehlender Information und Erfahrungswissen Unsicherheit ausgesetzt. Dies hat zur Folge, dass sie Verhaltensweisen und Strukturen von sogenannten Trendsetter-Organisationen kopieren (vgl. Preisendörfer 2005: 147f.). Imitiert werden demnach Organisationen, die als besonders erfolgreich oder legitim angesehen werden (vgl. Becker-Ritterspach & Becker-Ritterspach 2006: 110). Einfluss auf Imitationsprozesse haben zudem Personalwechsel sowie Organisationsberatungen, die bestimmte Modelle verbreiten.

*Isomorphie durch normativen Druck* ist vorwiegend ein Resultat von Professionalisierung und wirkt sich vor allem bei der Personalauswahl aus. Professionen schaffen einen Orientierungsrahmen und führen zu einheitlichen Denk- und Arbeitsweisen von Berufsgruppen (vgl. Süß 2008: 64). Dabei kommt es zur Definition von Normen und Richtlinien, die als legitim gelten, die einen verpflichtenden Charakter haben und an normative Sanktionen gebunden sind (vgl. Becker-Ritterspach & Becker-Ritterspach 2006: 110).

---

<sup>4</sup> Für die Forschungsfrage der Hausarbeit ist der wettbewerbsbezogene Isomorphismus nicht von Relevanz, da er sich vorwiegend auf Felder mit freiem Wettbewerb bezieht (vgl. Senge & Hellmann 2006: 109). Daher wird dieser im Folgenden nicht näher dargestellt.

Aufgrund der heterogenen Umwelt kann die Organisation mit unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Forderungen konfrontiert sein. Es muss daher unterschieden werden, ob die Strukturangleichungen real vollzogen werden oder ob diese nur verkündet, aber nicht umgesetzt werden (vgl. Preisendörfer 2005: 147). So kann es sein, dass Organisationen, um handlungsfähig zu bleiben, ihre Arbeitsweisen von den Institutionen entkoppeln und durch Lippenbekenntnisse Legitimationsfassaden aufbauen (vgl. Preisendörfer 2005: 147; Süß 2008: 64).

### **3. Operative Stiftungen im Spannungsfeld: Fallbeispiel Stiftung Studienfonds OWL<sup>5</sup>**

Das Gemeinnützigkeitsrecht unterscheidet zwischen Körperschaften, die gemäß ihrer Satzung Dritten finanzielle Mittel zur Verfügung stellen und denjenigen Körperschaften, die ihre Zwecke selbst verwirklichen (vgl. Strachwitz 1998: 680). Diese exakte Trennung zwischen Förderstiftungen und operativen Stiftungen lässt sich in der Praxis nicht gänzlich treffen, da sie auch als Kombinations- und Mischformen auftreten (vgl. Strachwitz 1998: 680). Eine Förderstiftung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie mit den Erträgen des eigenen Vermögens und unter Umständen weiteren Spenden und Zuwendungen gemeinnützige oder öffentliche Organisationen unterstützt (vgl. Strachwitz 1998: 684). Operative Stiftungen lassen sich unterscheiden in Anstaltsstiftungen, die eigene Einrichtungen wie beispielsweise Krankenhäuser, Altenheime oder Bildungseinrichtungen betreiben, und in Projektträgerstiftungen, die selbst häufig mit stiftungseigenen Mitarbeitern Projekte durchführen.

Operative Stiftungen sind den Spannungen zwischen den Umweltanforderungen und den eigenen Autonomiebestrebungen ausgesetzt. Diese betreffen „an einem sensiblen Punkt sowohl die wirtschaftlichen Voraussetzungen der zukünftigen Erfüllung des Stiftungszwecks als auch das Selbstverständnis der Stiftung als tendenziell unabhängige Einheit“ (Adloff & Velez 2001: 35). Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage, wie operative Stiftungen diese Gratwanderung bewältigen, wird in diesem Kapitel mithilfe der theoretischen Ansätze das Fallbeispiel der Stiftung Studienfonds OWL<sup>6</sup> beleuchtet. Zunächst wird die Stiftung kurz vorgestellt. Anschließend werden die theoretischen Konzepte auf den Studienfonds OWL übertragen.

---

<sup>5</sup> Die Abkürzung OWL ist Bestandteil des Eigennamens der Stiftung und steht für die Region Ostwestfalen-Lippe.

<sup>6</sup> Die Informationen zum Studienfonds OWL sind zum Teil nicht belegt, da sie der Autorin aufgrund der Tätigkeit in der Stiftung vorliegen.

### 3.1. Die Stiftung im Portrait

Die Stiftung Studienfonds OWL wurde am 14. Mai 2009 gegründet und tritt die Rechtsnachfolge des Vereins Studienfonds OWL e. V. an, der am 6. Juni 2006 von den damaligen Rektoren<sup>7</sup> bzw. Präsidenten der Universitäten Bielefeld und Paderborn, der Fachhochschule Bielefeld, der Hochschule Ostwestfalen-Lippe sowie der Hochschule für Musik Detmold ins Leben gerufen wurde (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016a: 9). Der Studienfonds OWL ist eine operativ tätige Stiftung und führt eigene Projekte mit regionalem Bezug durch. Sie ist eine rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts und hat ihren Sitz in Paderborn. Als Stifterinnen treten die fünf Hochschulen auf (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016a: 9). Der Studienfonds OWL setzt sich für die Förderung von Wissenschaft, Forschung, Bildung und Erziehung sowie für die selbstlose Förderung der Kooperation von Hochschulen und Spendern ein (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016b: 1). In der Stiftungssatzung heißt es im § 2 (2) - Zweck der Stiftung: „Die Stiftung will vor allem dazu beitragen, dass in OWL jeder Studieninteressierte, der motiviert und geeignet ist, ein Studium aufnehmen kann“ (Stiftung Studienfonds OWL 2016b: 1). Verwirklicht wird der Stiftungszweck laut Satzung durch die finanzielle sowie ideelle Förderung von Studierenden, vor allem durch die Vergabe von Stipendien (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016b: 1). Trotz der Vergabe von Stipendien ist der Studienfonds OWL keine Förderstiftung, sondern eine Projektträgerstiftung. Entscheidend ist, dass die Vergabe der Stipendien eigenes Handeln der Stiftung voraussetzt und sie dadurch als operative Stiftung bezeichnet werden kann (vgl. Strachwitz 1998: 693).

Die Stiftung hat verschiedene Stipendienprogramme, die sich an leistungsstarke und engagierte Studierende (Deutschlandstipendien) sowie an finanziell bedürftige Studierende (Sozialstipendien) richten. Das Sozialstipendium wird zu Hundertprozent aus Spenden finanziert und beträgt 1.000 Euro pro Jahr. Der Großteil der Stipendien sind Deutschlandstipendien. Sie betragen 3.600 Euro pro Jahr und werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) zur Hälfte finanziert. Die andere Hälfte wird von Spenden getragen. Vor der Einführung des Deutschlandstipendiums im Jahr 2011 bzw. des NRW-Stipendienprogramms<sup>8</sup> im Jahr 2009 hat der Studienfonds OWL die leistungsbezogenen Stipendien nur mit privaten Mitteln finanziert. Im Jahr 2015 hat der Studienfonds OWL Spenden in Höhe von 483.749 Euro eingenommen (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016a: 19). Seit der Gründung des Vereins belaufen sich die Spendeneinnahmen auf rund 3,9 Millionen Euro.

Über 150 Förderer, darunter Unternehmen, Stiftungen, Vereine, Kommunen, Kreise und Privatpersonen aus der Region, haben den Studienfonds OWL seit 2006 mit finanziellen Mitteln

---

<sup>7</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Hausarbeit nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind selbstverständlich beide Geschlechter gleichermaßen.

<sup>8</sup> Im Rahmen des NRW-Stipendienprogramms wurden die privaten Mittel ebenfalls von staatlicher Seite gegenfinanziert. Das Stipendienprogramm wurde 2011 vom bundesweiten Deutschlandstipendienprogramm abgelöst.

unterstützt und damit über 1.500 Studierende mit Stipendien gefördert (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016a: 9). Neben der finanziellen Unterstützung wird den geförderten Studierenden in Zusammenarbeit mit den Förderern auch eine ideelle Förderung geboten.

Das Stiftungsvermögen ergibt sich aus dem Stiftungsgeschäft durch Zuwendungen. Mit dem geringen Stiftungskapital von 100.000 Euro kann der Stiftungszweck nicht verwirklicht werden. Zudem hat die Stiftung keinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Finanziert wird der Studienfonds OWL aus Spenden und Bußgeldern, Erträgen aus dem Stiftungskapital, der Verwaltungspauschale der fünf beteiligten Hochschulen sowie der sogenannten Akquisekostenpauschale vom Bund. Spenden, Bußgelder sowie die Erträge aus dem Stiftungskapital werden zu Hundertprozent für die Finanzierung von Stipendien genutzt. Die Verwaltungskosten werden sowohl von den Stifterinnen, den fünf beteiligten Hochschulen, als auch vom Bund finanziert. Aufgrund der Anbindung des Deutschlandstipendiums an das BMBF erhält der Studienfonds OWL eine Akquisekostenpauschale, die sich nach der Anzahl der Studierenden richtet, die laut Höchstförderquote des BMBF an den fünf beteiligten Hochschulen gefördert werden könnten. Sie beläuft sich auf sieben Prozent dieser maximal einzuwerbenden Gelder (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2016). Zudem erhält der Studienfonds OWL von den Stifterinnen jährlich aufgeteilt nach der Größe der jeweiligen Hochschule einen festen Betrag zur Finanzierung der Verwaltungskosten.

Der Vorstand und das Kuratorium bilden laut Satzung die Organe der Stiftung. Dem Vorstand gehören kraft Amtes die Präsidenten und Rektoren der fünf Hochschulen an (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016b: 4). Das Stiftungskuratorium besteht aus Vertretern aus den Bereichen Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016b: 6).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Studienfonds OWL als operativ tätige Stiftung verschiedenen Abhängigkeiten ausgesetzt ist: Um den Stiftungszweck zu verwirklichen ist der Studienfonds OWL auf die finanzielle und ideelle Unterstützung der Spender angewiesen. Außerdem besteht eine Abhängigkeit zu den fünf Stifterinnen sowie zum Bund, die gemeinsam die Verwaltungskosten tragen. Welche Abhängigkeiten darüber hinaus bestehen und wie diese im Einzelnen ausgestaltet sind, wird im nächsten Kapitel untersucht.

### **3.2. Organisationssoziologische Betrachtung**

Zu welchen Stakeholdern hat der Studienfonds OWL die größten Abhängigkeiten? Mit welchen Forderungen sind die Abhängigkeiten verbunden? Und mit welchen Strategien reagiert die Stiftung darauf? Mithilfe der theoretischen Ansätze werden diese Fragen im Folgenden im Hinblick auf die einflussreichsten Stakeholder analysiert: die Stifterinnen, der Bund, die Förderer und das Kuratorium. Abschließend wird der Rechtsformwechsel vom Verein zur Stiftung beleuchtet.

Zu den fünf *Stifterinnen*, den fünf beteiligten Hochschulen, besteht eine finanzielle Abhängigkeit. Die kritische Ressource aus Sicht des RDA sind die finanziellen Mittel der Hochschulen zur Finanzierung der Verwaltungskosten, da der Studienfonds OWL weder Erträge aus einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb hat noch Spenden zur Finanzierung der Verwaltung nutzen darf. Laut Satzung sind die Vermögenserträge und Zuwendungen nur zur Erfüllung des Stiftungszwecks zu verwenden: „Die Erträge des Stiftungsvermögens und die ihm nicht zuwachsenden Zuwendungen sind im Rahmen der steuerlichen Vorschriften zeitnah zur Erfüllung des Stiftungszwecks zu verwenden“ (Stiftung Studienfonds OWL 2016b: 3). Als Projektträgerstiftung könnte der Studienfonds OWL ohne eine Verwaltung den Stiftungszweck nicht erfüllen. Auf diese finanzielle Abhängigkeit zu den Stifterinnen reagiert der Studienfonds OWL auf zweierlei Weise durch formale Regelungen in der Satzung: Zum einen durch eine Vereinbarung zur Finanzierung der Kosten und zum anderen durch personelle Einbindungen der Hochschulen in den Vorstand. Laut Satzung ist die „Deckung der Verwaltungskosten (Sach- und Personalaufwand) [...] auf der Grundlage einer gesonderten Vereinbarung zwischen Stiftung und Stiftern“ (Stiftung Studienfonds OWL 2016b: 3) geregelt. Diese Vereinbarung regelt die Übernahme der Verwaltungskosten sowie die Einzahlung des Stiftungskapitals durch die fünf Hochschulen. Der Studienfonds OWL baut dadurch seine finanziellen Unsicherheiten ab und schützt sich durch die festgeschriebene Zahlungsverpflichtung vor einer Verschuldung. Dies lässt sich im Sinne des RDA als *Management der Umweltabhängigkeiten* bezeichnen. Zum anderen reagiert der Studienfonds OWL auf die Abhängigkeit zu den Hochschulen mit einer *Kooperation mit der Umwelt*, genauer gesagt mit Kooptation. Laut Satzung sind die Vorstandsmitglieder „kraft Amtes die Rektoren/Rektorinnen bzw. Präsidenten/Präsidentinnen der [...] fünf Hochschulen“ (Stiftung Studienfonds OWL 2016b: 4). Mit Ende der Amtszeit an ihrer jeweiligen Hochschule scheiden diese aus dem Vorstand aus. Der jeweilige Nachfolger wird qua Amt wieder in den Vorstand bestellt (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016b: 4). Durch diese personelle Verflechtung schafft die Stiftung eine wichtige Verbindung zu den Hochschulen und bindet die Hochschulleitungen als Vorstandsmitglieder als wichtigste Entscheidungsträger in die Stiftungsarbeit ein. Neben den Hochschulleitungen bezieht der Studienfonds OWL weitere Mitglieder der beteiligten Hochschulen in Entscheidungsprozesse ein. Die Kommissionen, die die Bewerbungen der Studierenden für die Stipendien prüfen und die Auswahl treffen, sind laut den Förderrichtlinien der Stiftung „Mitglieder[, die] vom Rektorat/Präsidium bzw. Senat der jeweiligen Hochschule bestimmt worden sind“ (Stiftung Studienfonds OWL 2016c: 8). Dies sind Hochschullehrer und Studierende. Kooptation dient in diesen Fällen der Sicherstellung von Ressourcen und Legitimität.

Seit 2009 erhält der Studienfonds OWL durch die Anbindung an das NRW-Stipendienprogramm bzw. seit 2011 durch die Anbindung an das Deutschlandstipendien-Programm<sup>9</sup> öffentliche Mittel. Dabei profitiert die Stiftung in zweifacher Hinsicht von der finanziellen Unterstützung des *Bundes*: Auf der einen Seite unterstützt der Bund den Studienfonds OWL mit der Akquisekostenpauschale zur Finanzierung der Verwaltungskosten und auf der anderen Seite mit der anteiligen Finanzierung der Deutschlandstipendien. Dieses Abhängigkeitsverhältnis spiegelt sich auch in den Strukturen wider. Es lässt sich ein Anpassungsprozess beobachten, der gemäß dem SNI als *Isomorphie durch Zwang* bezeichnet werden kann. Es gibt explizite Forderungen des Bundes, die an den Erhalt der öffentlichen Mittel geknüpft sind. Dies betrifft vor allem die Einhaltung des nationalen Stipendiengesetzes, das beispielsweise Regelungen zur Einhaltung der Regelstudienzeit bei der Vergabe der Stipendien, zur Beurlaubung, zur Bewilligung oder zur Förderdauer enthält. Die offiziellen Auswahlkriterien des Stipendienprogramm-Gesetzes der Bundesregierung ersetzen die Richtlinien des Studienfonds OWL (vgl. Stiftung Studienfonds OWL 2016c: 7).

Die Abhängigkeit ist allerdings nicht nur einseitig. Der Erfolg bzw. Misserfolg des Studienfonds OWL hat auch Einfluss auf die Reputation der politischen Akteure, die das Programm eingeführt haben. Ein Misserfolg der Stiftung könnte auch auf politische Entscheidungsträger zurückfallen. Dennoch bleibt die Rollenverteilung aufgrund der großen finanziellen Abhängigkeit eindeutig: Der Studienfonds OWL ist vom Bund und von politischen Entscheidungen sehr stark abhängig. Wenn das Deutschlandstipendien-Programm eingestellt würde, würde ein wichtiger Teil der Finanzierung des Studienfonds OWL zur Verwaltung und zur Verwirklichung des Stiftungszwecks entfallen. Dies würde sicherlich nicht die Existenz der Stiftung gefährden, sie allerdings vor schwerwiegende strukturelle Herausforderungen stellen. Gemäß des RDA ist die Stiftung dadurch einer großen Unsicherheit ausgesetzt.

Als Reaktion lässt sich auf Seiten der Stiftung eine Balancierungsoperation im Sinne des RDA beobachten. Der langjährige Vorsitzende und heutige Ehrenvorsitzende ist Mitglied im Beirat des Deutschlandstipendien-Programms. Damit hat die Stiftung eine Möglichkeit durch *Lobbyismus* die eigenen Interessen darzustellen und der eigenen Arbeit einen höheren Stellenwert einzuräumen.

Zur Verwirklichung des Stiftungszwecks - der Förderung von Studierenden per Stipendium - ist der Studienfonds OWL auf die Zuwendungen von *Förderern* angewiesen. Zu den Förderern des Studienfonds OWL zählen Unternehmen, Stiftungen, Vereine, Kommunen und Privatpersonen. Es gibt viele Förderer, die nur ein Stipendium finanzieren, und wenige große Spender, die bis zu 50 Stipendiaten fördern. Der Studienfonds OWL schließt mit den Förderern Kooperationsvereinbarungen, in der beispielsweise der Umfang der Spende sowie die Dauer der

---

<sup>9</sup> Im Folgenden wird nur noch auf die Anbindung des Studienfonds OWL an das bundesweite Deutschlandstipendium gesprochen, da das NRW-Stipendium eingestellt wurde.

Kooperation festgelegt sind. Gleichzeitig können die Förderer eine Widmung für die Stipendien festlegen, beispielsweise welche Hochschule und welchen Studiengang sie fördern möchten. Bei Abschluss neuer Kooperationen versucht der Studienfonds OWL die Forderungen der Förderer an die Vergabe so gering wie möglich zu halten und damit den eigenen Handlungsspielraum bei der Vergabe der Stipendien so groß wie möglich. Hier lässt sich in Anlehnung an den RDA die Strategie der *Anpassung an die Umwelt* beobachten. Der Studienfonds OWL reduziert bei Abschluss neuer Kooperationen seine Unsicherheiten ohne auf die bestehende Umwelt einzuwirken. Gleichzeitig werden auch die bestehenden Beziehungen zu den Förderern verändert und Einfluss auf unsichere Tauschaktionen genommen. Waren viele Kooperationsvereinbarungen zunächst auf ein Jahr begrenzt und wurden jährlich zwischen Stiftung und Förderer neu ausgehandelt, ist der Studienfonds OWL dazu übergegangen, die Kooperationsvereinbarungen auf unbefristete Zeit mit einer Kündigungsfrist des Förderers auszustellen. Hier lässt sich ein *Management der Umweltbeziehungen* beobachten, wodurch unsichere Tauschaktionen verändert werden.

Über die Widmung hinaus haben die Förderer laut Kooperationsvereinbarung keinen Einfluss auf die Auswahl des Stipendiaten. Dennoch fordern einige Spender dies ein und wollen beispielsweise vor der Vergabe der Stipendien einen Einblick in die Unterlagen des Bewerbers haben. Auch eine Verpflichtung des Stipendiaten gegenüber dem Förderer wird zum Teil gewünscht, die allerdings laut Kooperationsvereinbarung ausgeschlossen ist. Hier lässt sich nicht zwangsläufig ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Spende und dem Ausmaß der Forderungen erkennen. Gesetzliche Regelungen schließen eine direkte Einflussnahme des Förderers sowie eine Verpflichtung des Stipendiaten aus (vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2016). Dies veranlasst den Studienfonds OWL auch wichtigen Förderern, die eine hohe Summe spenden und zu denen dadurch eine hohe finanzielle Abhängigkeit besteht, diese Privilegien nicht einzuräumen. An diesem Beispiel lässt sich erkennen, dass das Abhängigkeitsverhältnis einen entscheidenden Einfluss auf die Verhaltensweisen der Stiftung hat: Konfrontiert mit widersprüchlichen Erwartungen handelt sie im Sinne des Partners, zu dem die größere Abhängigkeit besteht und setzt die Bedingungen des Bundes um - mit dem Risiko Spender zu verlieren. Hierbei findet der RDA Anwendung: Die Macht des Bundes ist aufgrund der hohen finanziellen Abhängigkeit sehr groß, so dass die Stiftung entsprechend deutlich angehalten ist, den Anforderungen nachzukommen.

Um die Förderer zu involvieren, nutzt der Studienfonds OWL auch bei dieser Bezugsgruppe die *Verknüpfungsstrategie der Kooptation*. Dies lässt sich besonders an der Zusammensetzung des *Kuratoriums* beobachten. Das Kuratorium besteht aus 13 Personen aus u.a. Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Presse. Wurden in den Anfangsjahren zunächst die unterschiedlichen Vorstandsmitglieder in das Kuratorium berufen, werden aktuell vor allem Vertreter



wichtiger Förderer in das Kuratorium bestellt. Fünf der Kuratoren sind ehemalige Vorstandsmitglieder. Zwei Kuratoriumsmitglieder sind (ehemalige) politische Akteure und ein weiteres Mitglied zählt zur regionalen Presse. Die fünf weiteren Kuratoriumsmitglieder sind aktuelle oder ehemalige Führungskräfte der Förderorganisation. Durch die Strategie der Kooptation sichert sich die Stiftung Ressourcen und Legitimität. Dies geschieht sowohl durch die persönliche Bindung, die durch das Amt des Kuratoriumsmitglieds entsteht, als auch die Einbindung in die Beratungsstrukturen. Der Studienfonds OWL stellt Verbindungen zu wichtigen Teilen der Umwelt her „über den Tausch von Souveränität gegen Unterstützung“ (Adloff & Velez 2001: 38).

Im Rahmen der organisationssoziologischen Betrachtung des Studienfonds OWL ist der Rechtsformwechsel im Jahr 2009 vom Verein zur Stiftung ein wichtiges Thema. Der Studienfonds OWL hat sich aus verschiedenen Gründen dazu entschieden. Ein wichtiger Grund ist die höhere Reputation einer Stiftung in der Öffentlichkeit im Vergleich zu einem Verein. Unter dieser Annahme wurden durch die Stiftungsgründung ein höheres Vertrauen in die Organisation sowie damit einhergehend höhere Spendeneinnahmen erwartet. Hinzu kommen die höheren steuerlichen Absatzmöglichkeiten von (Groß-)spenden sowie die Möglichkeit der Zustiftungen. Darüber hinaus haben die Hochschulen als Stifterinnen mit der Stiftungsgründung signalisiert, dass ihre Zusammenarbeit auf Dauer angelegt sein soll und ihnen die Förderung ihrer Studierenden ein wichtiges Anliegen ist, welches sie langfristig verfolgen wollen. Hier lässt sich eine *Isomorphie durch Zwang* beobachten: Die Organisation sieht sich mit der gesellschaftlichen Erwartung konfrontiert, dass Stiftungen ein höheres Vertrauen als Vereine genießen und erfüllt gleichzeitig die Erwartung, die Vergabe von Stipendien langfristig mit der Stiftungsgründung zu sichern. Durch den Rechtsformwechsel wird der Studienfonds OWL diesen Erwartungen gerecht und sichert sich mit den Strukturanpassungen Legitimität.

#### **4. Schlussbetrachtung**

Im Fokus dieser Hausarbeit steht die Frage, welchen Abhängigkeiten operative Stiftungen mit geringem Stiftungskapital ausgesetzt sind und wie sie die Gratwanderung zwischen den Anforderungen der Ressourcengeber und den eigenen Autonomiebestrebungen bewältigen. Am Beispiel der Stiftung Studienfonds OWL wird untersucht, welchen Einfluss die Abhängigkeitsbeziehungen auf die Organisation haben und wie das Management auf diese reagiert.

Es lässt sich festhalten, dass der Studienfonds OWL bereits seit Gründung einer großen finanziellen Abhängigkeit von den Stifterinnen, dem Staat sowie der Wirtschaft ausgesetzt ist. Allerdings lässt sich trotz dieser Abhängigkeit der Stiftungszweck effektiv verfolgen. Dies lässt sich mit den Bestrebungen der Organisation erklären, die Umwelt zu kontrollieren: Hier lässt sich vor allem die Verknüpfung mit relevanten Organisationsumwelten nennen. Sowohl der

Vorstand als auch das Kuratorium sind über Kooptation mit der Organisation verbunden und fungieren dadurch als Entscheidungsträger bzw. Berater der Organisation. Gleichzeitig ist die Finanzierung der Verwaltung über eine Vereinbarung mit den Stifterinnen auf Dauer geregelt. Der Studienfonds OWL sichert sich somit einen Ressourcenzufluss, aber auch Legitimität. Es findet ein Tausch von Souveränität gegen Unterstützung statt. Darüber hinaus wird deutlich, dass der Grad der Abhängigkeit auch Auswirkungen auf den Grad des Einflusses hat. So ist der Studienfonds OWL finanziell in doppelter Hinsicht vom Staat abhängig, da dieser sowohl anteilig die Verwaltungskosten finanziert als auch einen großen finanziellen Anteil zur Verwirklichung des Stiftungszwecks beiträgt. Hier lässt sich vor allem zweierlei beobachten: Zum einen findet eine institutionelle Anpassung des Studienfonds OWL an die Regularien des Bundes statt und zum anderen wird die Einhaltung dieser ein höherer Stellenwert eingeräumt als den Anforderungen der Spender. Die große finanzielle Abhängigkeit von der staatlichen Förderung und damit auch von politischen Entscheidungen stellt für den Studienfonds OWL eine hohe Unsicherheit dar.

Als die größte Zäsur in der Organisationsgeschichte ist der Rechtsformwechsel zu nennen. So schien es für den Studienfonds OWL aufgrund der an ihn herangetragenen Erwartungen rational eine Stiftung zu gründen und damit seine Legitimität sicherzustellen. Es wird deutlich, dass die Organisation gemäß den organisationssoziologischen Ansätzen Einfluss auf die Abhängigkeiten nimmt und in bestimmtem Maße den Anpassungsprozess steuern kann. Das Management steht allerdings vor der Herausforderung einer komplexen und sich wandelnden Umwelt.

## 5. Literaturverzeichnis

Adloff, Frank & Andrea Velez 2001. Operative Stiftungen. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung zu ihrer Praxis und ihrem Selbstverständnis. In: Maecenata Institut, Reihe Opuscula, Nr. 8.

Anheier, Helmut K. 1998. Das Stiftungswesen in Zahlen. Eine sozial-ökonomische Strukturbeschreibung deutscher Stiftungen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Handbuch Stiftungen. Ziele, Projekte, Management, rechtliche Gestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 47-82.

Becker-Ritterspach, Florian A. A. & Jutta C. E. Becker-Ritterspach 2006. Isomorphie und Entkoppelung im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze & Kai-Uwe Hellmann (Hrsg.). Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 102-117.

Brunner, Markus 2011. Resource-Dependence-Ansatz. In: Meyer, Anton & Manfred Schwaiger (Hrsg.). Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen, 35-45.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2016. Gesetz zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms. URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/stipg/\\_\\_2.html](http://www.gesetze-im-internet.de/stipg/__2.html) (20.08.2016).

Bundesministerium für Bildung und Forschung 2016. Zahlen und Fakten: das Deutschlandstipendium. URL: <http://www.deutschlandstipendium.de/de/2157.php> (20.08.2016).

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review 48 (2), 147-160.

Gretzinger, Susanne 2008. Strategisches Ressourcen-Management. Die Perspektive des Resource-Dependence-Ansatzes. Discussion Paper Nr. 18.

Hasse, Raimund & Georg Krücken 1999. Neo-Institutionalismus. Bielefeld: transcript Verlag.

Lederle, Sabine 2007. Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. Zeitschrift für Personalforschung 21 (1), 22-41.

Matys, Thomas 2014. Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Neumayr, Michaela 2010. Resource Dependence: Der Einfluss öffentlicher Finanzierungsformen auf die Funktionen von Nonprofit Organisationen in Österreich. Doctoral thesis, WU Vienna University of Economics and Business.

Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik 1978. The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.

Preisendörfer, Peter 2005. Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Senge, Konstanze 2007. Was ist neu am Neo-Institutionalismus? Eine vergleichende Betrachtung der Organisationsumwelten zwischen dem Neo-Institutionalismus und anderen dominanten Ansätzen der US-amerikanischen Organisationssoziologie. Österreichische Zeitschrift für Soziologie 32 (1), 42-65.

Stiftung Studienfonds OWL 2016a. Jahresbericht 2015. URL: [https://www.studienfonds-owl.de/fileadmin/user\\_upload/media/downloads/Jahresbericht\\_2015\\_web.pdf](https://www.studienfonds-owl.de/fileadmin/user_upload/media/downloads/Jahresbericht_2015_web.pdf) (20.08.2016).

Stiftung Studienfonds OWL 2016b. Satzung. URL: [https://www.studienfonds-owl.de/fileadmin/user\\_upload/stiftung/ueber\\_uns/Satzung.pdf](https://www.studienfonds-owl.de/fileadmin/user_upload/stiftung/ueber_uns/Satzung.pdf) (20.08.2016).

Stiftung Studienfonds OWL 2016c. Förderrichtlinien. URL: [https://www.studienfonds-owl.de/fileadmin/user\\_upload/bewerbung/Foerderrichtlinien\\_Studienfonds\\_OWL\\_Leistung\\_2016\\_03\\_14.pdf](https://www.studienfonds-owl.de/fileadmin/user_upload/bewerbung/Foerderrichtlinien_Studienfonds_OWL_Leistung_2016_03_14.pdf) (20.08.2016).

Strachwitz, Rupert Graf 1998. Operative und fördernde Stiftungen: Anmerkungen zur Typologie. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Handbuch Stiftungen. Ziele, Projekte, Management, rechtliche Gestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 673-698.

Süß, Stefan 2008. Soziologischer Neoinstitutionalismus. Aussagen, Anwendungsbereiche, Kritik. WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium 37 (2), 63-68.

## Reihe Opuscula

Frei verfügbar auf [www.opuscula.maecenata.eu](http://www.opuscula.maecenata.eu)

2014	Nr. 76	<b>Das Maecenata Forschungscollegium</b> 15 Jahre Nachwuchsförderung für die Zivilgesellschaftsforschung <i>Maecenata Institut (Hrsg.)</i>
	Nr. 77	<b>Die Hermann Sudermann Stiftung im Ost-Westgefüge</b> <i>Karen Bork</i>
	Nr. 78	<b>Doing environment and nature protection differently:</b> How foundations differ in their work on environmental issues in Germany and the United States <i>Thomas Krikser</i>
	Nr. 79	<b>Enhancing Third Sector Accountability through Financial Accounting</b> <i>Josef Baumüller and Nikolai Haring</i>
2015	Nr. 80	<b>Historical Philanthropy in Russia</b> A Tradition of Charity in Close Relationship to Government <i>Anna Poltavtseva</i>
	Nr. 81	<b>Public Reporting in Foundations:</b> Regulatory Bodies and Self-regulatory Reporting Initiatives for Foundations in Germany and the UK <i>Abbe Jodi Bertog</i>
	Nr. 82	<b>Overbearing State and Stubborn Civil Society?</b> German International Volunteer Service Programs between Subsidiarity and Accountability <i>Jörn Fischer and Benjamin Haas</i>
	Nr. 83	<b>Vom Sterben und Stiften</b> Eine Untersuchung zu Bedeutung und Potenzial des Stiftungswesens für die Hospizarbeit in Berlin <i>Titus Laser</i>
	Nr. 84	<b>Are Foundations For Ever?</b> <b>Sind Stiftungen ewig?</b> <i>Rupert Graf Strachwitz</i>
	Nr. 85	<b>The Role of Foundations in German Higher Education</b> A Case Study on the Influence of Foundations on Teaching at Universities <i>Julia Reis</i>
	Nr. 86	<b>Stiftungen in den sozialen Medien</b> Eine Betrachtung anhand ausgewählter Mitglieder des Berliner Stiftungsnetzwerkes <i>Jacqueline Hoffmann, Julia Meißner</i>
	Nr. 87	<b>Öffentlich-rechtlicher Rundfunk und Zivilgesellschaft</b> Über den Einfluss des öffentlich-rechtlichen Rundfunks beim Aufbau einer Zivilgesellschaft nach dem Zweiten Weltkrieg in der BRD <i>Jasmin Heyer</i>
2016	Nr.88	<b>Die Schirmherrin</b> Zur Geschichte der Schirmfrau <i>Gunter Stemmler</i>
	Nr.89	<b>Bewegter Ruhestand: Ehrenamt im Rentenalter</b> Eine empirische Betrachtung im Gesundheitsbereich <i>Luise Burkhardt</i>
	Nr. 90	<b>Die Gründung der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main</b> Ausdruck des Protests gegen die preußische Staatsmacht? <i>Claudia Eller</i>
	Nr. 91	<b>Der Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern in deutschen Museen</b> <i>Franziska Götz</i>
	Nr. 92	<b>Zivilgesellschaftliche Akteure und die Betreuung geflüchteter Menschen in deutschen Kommunen</b> <i>Rudolf Speth, Elke Becker</i>
	Nr. 93	<b>Kulturstiftungen im Wandel?</b> Konsequenzen für die Förderung von Kunst und Kultur in Deutschland <i>Andrea Wenger</i>
	Nr.94	<b>Hospizbewegung und Stiftungen</b> Zur Institutionalisierung der Hospizarbeit und den Potenzialen von Stiftungen, im Rahmen dieser Entwicklungen. <i>Christiane Strathaus</i>
	Nr.95	<b>Voluntary work in Germany and Norway: a comparative study</b> <i>Nina Antonov</i>